

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008157111

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

基于管理提升的银行绩效管理体系研究

Performance Management System for Commercial Banks
Based on Management Improvement

张 良

指导教师姓名: 刘 海 生 教授

专 业 名 称: 会 计 硕 士

(M P A c c)

论文提交日期: 2012 年 11 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘要

商业银行作为金融业的核心，无论对国民经济、企业个体乃至我们个人，都有着深刻的影响。我国金融业在 2006 年底开放后，国外金融机构的进入，势必会造成国内商业银行格局的变化，而商业银行各个业务部门乃至个人的绩效如何，则关系着商业银行经营的成败。因此，建立完善的商业银行绩效管理体系就显得十分重要了。

管理会计作为现代企业的决策支持系统，其中的一些重要方法、工具对企业的业绩考核非常适用，比如经济增加值和平衡计分卡等，均在国内外许多的企业中得到运用，但这些方法在我国的实际应用仍显出诸多不足，许多商业银行在实施管理会计中的绩效管理方法的时候常常处于跟风或应付的状态，并不能真正认识到建立绩效管理体系的意义所在。

本文依据国内外专家在商业银行绩效考核中的研究成果，提出了绩效管理体系的目的，即为管理提升，并尝试结合笔者多年的银行工作经验进行论述。全文在第一部分首先探讨了诸如管理提升、绩效管理体系的基本概念，交代了论文的研究背景和意义，以期把本文所要研究的问题做个简要说明。在论文的第二部分是文献综述，主要是对国内外相关研究成果和相关原理进行介绍。在本文的第三部分，笔者选取了目前在商业银行中得到广泛运用的经济增加值、平衡计分卡和个人绩效考核的 KPI 等方法，进而说明当前银行体系中为进行绩效管理而实施的常用方法及其问题。在第四部分，笔者尝试以管理提升为思路，而在现行银行绩效管理体系中增加新的管理工具和思路，以期能够在管理提升这一目标的指导下，建立更加丰满的绩效管理体系。本文的第五部分是 A 银行案例分析。

本文的创新之处在于，将绩效管理体系的目标设定为管理提升，确定了今后银行中绩效管理体系发展的指导思想，而并非单纯的只是为了考核员工、部门业绩，这对于将绩效管理进行升华，以绩效促发展，以绩效促管理，以绩效促提升具有重要意义。

关键词：管理提升；绩效管理

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

As the core of the financial industry, commercial banks have an extensive impact on the national economy, enterprises and even the general public. Since the opening of China's financial sector at the end of 2006, the entry of foreign commercial banks and other financial institutions is bound to cause changes in the pattern of commercial banks in China. The performance of the various business units of commercial banks is related to the overall success or failure of the commercial banks. Therefore, the establishment of the performance management system for commercial banks is very important.

As a supportive system for decision-making of modern enterprise, some of its important methods and tools are very applicable to the performance appraisal of enterprises, such as economic value added (EVA) and the balanced scorecard, which are extensively used by many domestic and foreign enterprises, with good results. But the application of these methods in China still has many deficiencies. To some degree, banks in China do not really understand why to establish the performance management system.

On the basis of domestic and foreign study in the performance appraisal of commercial bank the paper will propose the purpose of the performance management system, i.e., management improvement, and try to combine many years of practical experience in the bank of my own to analyze. The paper will first explore the basic concepts such as the upgrading of management, performance management system, in order to give a brief description of the problem studied in this paper. Next, the paper will give the literature review. In the third part, the paper will select economic value added, balanced scorecard and KPI for individual performance appraisal which are currently widely used in the commercial banks, in order to illustrate the common methods used in the banking system. In the fourth section, the paper will start from the management improvement, and add new management tools and ideas to the current perfor

mance management system, in order to establish a more comprehensive system. In the fifth section, the paper will analyze the case of bank A.

Innovation of the paper is to combine the original purpose of management improvement with the establishment of the performance management system, to let banks have better guidance in the development of performance management system, which is a good sign for performance management and is good for the development of performance appraisal system.

Keywords: management improvement; performance management;

目 录

第一章 绪论	1
一、研究背景	1
二、研究意义	4
三、研究对象	6
四、文章框架	9
第二章 国内外文献回顾	11
一、国外相关文献综述	11
二、国内研究现状综述	16
第三章 银行绩效评价的问题	20
一、以 KPI 为代表的银行员工个人绩效考核	20
二、以经济增加值为代表的财务考核体系	22
三、以平衡计分卡为代表的全面考核体系	25
四、我国现行银行绩效评价体系问题总结	31
第四章 基于管理提升的银行绩效管理体系设计	33
一、建立更加全面的部门绩效考评体系	33
二、设计更加贴近银行实际的绩效评价体系	37
三、建立绩效评价体系的审计机制	40
第五章 A 银行案例	43
一、A 银行现有绩效考评制度分析	43
二、A 银行绩效考评现状分析	55
三、A 银行绩效考评改进原则及具体建议	60
第六章 结论与不足	68
一、研究所做的主要工作及结论	68
二、本文的不足	69
参考文献.....	70
致谢.....	73

厦门大学博硕士论文摘要库

Table of Contents

Chapter One Introduction.....	1
i Research Background	1
ii Research Implications	4
iii Research Object	6
iv Framework	9
Chapter Two Literature Review	11
i Summery of Literature Abroad	11
ii Summery of Literature at Home	16
Chapter Three Problems in Performance Appraisal in Banks.....	20
i Individual Performance Appraisal KPI.....	20
ii Financial Appraisal System EVA.....	22
iii Comprehensive Appraisal System Balance Scorecard.....	25
iv Problems in Performance Appraisal System in Banks.....	31
Chapter Four Design of Performance Management System for Banks based on Management Improvement.....	33
i To Establish A More Comprehensive Department Performance Appraisal System.....	33
ii To Design A Better Performance Appraisal System for Banks.....	37
iii To Establish Audit Mechanism for Performance Appraisal System	40
Chapter Five Case Study of Bank A	43
i Current Performance Appraisal System of Bank A	43
ii Analysis of Performance Appraisal System of Bank A	55
iii Suggestions for Bank A in Performance Appraisal.....	60
Chapter Six Conclusions and Drawbacks.....	68
i Main Work and Conclusions	68
ii Shortcomings	69
Reference.....	70
Acknowledgements	73

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

一、研究背景

随着 2008 年金融危机的蔓延，人们不仅对商业银行的经营风险有了更进一步的认识，更重要的是人们对商业银行的业绩评价有了更新的思考。在学术界和实务界一直比较重视的一个研究课题是如何综合考虑风险、收益的基础上来评价商业银行的业绩。笔者结合有关研究，试图对国内外商业银行业绩考评进行简要回顾。

（一） 国外商业银行业绩考评的回顾

1、以财务指标为核心的商业银行绩效评价

（1）单一财务指标评价。单一财务指标评价主要有：①资本充足率。与其他行业不同，商业银行是负债经营的，所以对资本充足率进行有效监管，可以控制银行恶性扩张的风险。而且，为了满足资本充足率的监管要求，商业银行将不得不尽可能地缩减监管资本，这在一定程度上也增强了商业银行自有资本的赢利能力；②银行整体业绩评价的风险--收益法。该方法的优点在于所需资料比较容易获得，而且数据计算也比较简单，但该方法仅以ROA指标来衡量商业银行的业绩，不利于商业银行的长期发展；③风险调整后的资本收益率(RAROC)。商业银行在经营中非常注重风险，而该方法是充分考虑了风险的全面管理和计量，并在风险调整后对绩效进行评价，因此已经在目前商业银行的日常经营管理中得到运用；④经济增加值(EVA)。经济增加值来源于Marshall在1890年提出的经济利润思想，他认为一家公司在补偿经营成本的同时，还应考虑其资本成本，这样公司才有可能真正获得利润。不过经济增加值的正式概念是直到1991年才被Stern Stewart咨询公司提出，其认为经济增加值是指一个公司只有当资本收益大于由于获取该资本所付出的全部成本时才能为公司带来价值。^①

（2）综合财务指标评价。综合的财务指标评价主要有：①监管机构的银行评价体系，主要有以下两种：首先是美国联邦金融监管机构在 1976 年提出的

^①舒卫红.从西方企业业绩评价体系看中国企业业绩评价体系的不足[J].会计师, 2009 第 8 期, p68-p69

CAMEL 评级体系(骆驼评级), 其基本形成是在联邦存款保险公司 1978 年 5 月也宣布采用这一银行评级体系之后。从内容来看, 该评级体系尽管考虑到对银行进行定性评价和采用五级评分制来分析, 它仍然把财务指标作为其评价的主要内容; 其次是 WOCCU (World Council of Credit Unions) 在 2001 年提出的 PEARLS 评价体系(即“珍珠”体系)。该体系比较全面, 而且适用性也比较强, 在全世界许多国家得到了很好的推广, 尽管其评价内容也只是涉及到有效财务结构、成本回报率等 6 个方面, 但其中却涉及到了 44 个评价指标, 其评价的范围是非常广的。②专业评级机构的银行评级体系, 主要是三大评级机构的评价, 即穆迪银行综合财务实力评价、惠誉(FITCH IBCA)银行信用评级、标准普尔(S&P)银行评级。上述三大机构的评价内容可归纳为 6 个方面: 环境、公司治理、风险、赢利能力、流动性及资本充足性。不过它们的侧重点有较大区别。具体来说, 穆迪综合财务实力评价由于兼顾了银行风险、收益之间的平衡, 所以相对于其他两机构来说更能体现银行的综合实力, 而标普和惠誉的评级结果比较保守, 它们更注重从投资者的视野来评价银行的信用状况。

(3) 平衡计分卡在商业银行绩效评价中的应用

平衡计分卡是罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿在 1992 年提出的, 其作为一种有效的业绩评价工具在银行内部绩效评价中得到广泛运用。需要指明的是, 平衡计分卡只是对以前过于注重财务指标的业绩评价体系进行了修正, 以使财务和非财务指标在企业绩效评价中得到合理配比, 这样才能进行更加科学合理的业绩评价活动。

2、以 X 效率为核心的商业银行绩效评价

财务指标固有的局限性, 促使人们开始探讨以企业效率为基础来评价企业业绩的活动。随着研究的深入, 学术界在 20 世纪 90 年代把 X 效率理论研究的成果应用到商业银行的效率评价, 并取得了重大进展。当前, 商业银行 X 效率的主要运用是测量银行相对效率的高低, 以说明不同银行间经营绩效的差距, 而仅以财务指标是无法体现商业银行的管理效率及各业务部门的努力状况的。不过, 由于在成本和收入的测量措施、商业银行 X 效率与收益和风险之间的关系、X 效率是否能够更好地体现银行综合实力等方面还有许多不同的看法, 所以 X 效率经过多年的发展, 依然难以在实务中广泛运用。

（二）国内商业银行绩效评价的回顾

中国人民银行在 2000 年与穆迪公司联合制定的《商业银行考核评价暂行办法》，标志着我国商业银行开展综合业绩考评的开始，而在此之前我国还缺乏比较科学全面的业绩评价体系，对银行的业绩评价还处于初始的摸索阶段。在《商业银行考核评价暂行办法》中的业绩评价指标包括资产质量、获利能力、流动状况、资本充足 4 大类共 13 项具体指标。

在 2004 年，银监会制定并下发了《农村合作金融机构风险评价和预警指标体系（试行）》、《关于中国银行、中国建设银行公司治理改革与监管指引》和《股份制商业银行风险评级体系（暂行）》三份文件，不仅制定了 17 项定量指标，还制定了管理能力的定性评价指标，通过加权计算将金融机构划分为 7 个等级，以便采取分类管理。

2006 年 1 月 1 日，银监会下发的《商业银行监管评级内部指引（试行）》开始正式实施，原来的三份文件除《农村合作金融机构风险评价和预警指标体系（试行）》仍在农村信用社使用外，其余的全部废止。所以，目前我国现有商业银行和农村信用社两套监管评价体系。

由上述可知，尽管我国商业银行在绩效评价和监管评价的发展中，汲取了许多国外先进的行业经验，并取得了一定的效果，不过还存在诸如指标的选取和权重的计量技术相对落后、业绩评价依然过分注重业务规模、银行在客户信息的准确性方面还有待进一步的提高等问题和不足。^①

（三）我国银行业绩评价体系的现状及问题

目前我国商业银行业绩评价体系已经初步形成，在实务中由于各银行的实际情况不同而各有特点。具体来说，我国商业银行绩效评价的现状有以下3点：

1、从单一性评价向综合性评价发展。由于对银行业绩评价能更好地使银行适应日益激烈的金融竞争，商业银行对业绩评价工作愈加关注，评价内容也从开始的存贷款规模以及年末利润完成情况，演变为以利润评价为重点、以资产质量为硬性指标，并综合考虑业务发展计划、服务改进情况、个人KPI指标完成情况的考评。

2、在评价方法上，由主观评价为主转变为以定量评价为主。随着统计学知

^①胡玉明，叶志锋，范海峰.中国管理会计理论与实践:1978 年-2008 年[J].会计研究，2008 年第 9 期，p3-p9.

识的发展，目前商业银行绩效评价体系的主要方法是目标管理法，该方法以量化的形式考核以前定性评价的内容，遵照预先设定的标准来计分，并按各内容的权重来计算得分，最后根据得分情况来进一步量化、细化对银行个人及业务部门的业绩评价。

3、在业绩评价机制方面，逐步由外延式数量型机制向内涵式质量型机制转变。这种转变，一是说明了我国商业银行对资产质量的愈加关注，不仅增加了资产质量在业绩评价机制中的权重，而且还对资产质量不断进行细分，这有助于商业银行稳健的发展；二是说明了商业银行调整经营结构，对各业务部门不仅加大了中间业务的业绩考评，而且商业银行目前还逐步扩大零售业务考评的权重，以使银行业务更加均衡发展；三是说明了目前商业银行的业绩评价已经运用资本约束的理念，强调经济资本下的风险资产总量应有个限度，这样可以避免银行过度追求规模效益所带来的风险。

当然我国银行绩效考核目前还存在不少的缺陷，在笔者看来至少表现在以下两个方面：一是在经营理念方面，目前仍停留在过分追求规模效益上，而且单一的以财务指标考评为主，使得内部管理滞后，激励方式不科学；二是在管理机制方面，商业银行没有清晰的战略性发展规划，而且缺乏合理有效的公司治理结构。对于银行业的绩效评价体系建立的初衷上看，曾经的衡量个人业绩水平，衡量部门经营状况都已经难以满足现代金融业的要求，在这些目的的支撑下，业绩评价体系的发展也显得比较单薄和不甚重要。因此笔者提出业绩评价体系的发展是为了管理提升这一目的而进行的。

二、研究意义

管理学最早诞生于上世纪初，以弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）的名著《科学管理原理》（1911年）以及法约尔（H. Fayol）的名著《工业管理和一般管理》为标志，形成了最初的科学管理时代，并在各企业生产实践中得到了大力运用和发展。管理是一门研究人类管理活动规律及其应用的科学。它偏重于用一些工具和方法来解决具体问题，如用运筹学、统计学等来定量定性分析。管理的定义为管理者和其他人及透过他人有效率且有效能地完成活动的程

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库